

## 経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）に関する手引き

本手引きは、経営改善計画策定支援事業（早期経営改善計画策定支援）について、事業内容、手続き等について示すものである。

### 1. 事業の目的・概要

本事業は、事業環境や社会環境の変化等により収益力の低下、過剰債務等による財務内容の悪化、資金繰りの悪化等が生じ経営に支障が生じることを予防するために、資金繰りの安定を図りつつ、本源的な収益力の改善への取組を必要とする中小企業・小規模事業者を、中小企業等経営強化法に基づく認定経営革新等支援機関が支援し、資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図など、早期の経営改善計画の策定を行い、策定された計画を金融機関（メイン行又は準メイン行）に提出することを通じて、関係を構築し、当該事業者が自己の経営を見直す契機とすることによって、中小企業・小規模事業者の早期の経営改善・事業再生の取組を促進する。

また、本事業は、認定経営革新等支援機関の支援を受けつつ、資金繰り計画や月次試算表等の資料を適時・適切に正確な内容で金融機関等に情報開示・説明するとともに、基本的な内容の経営改善計画を策定することで、事業者自身で計画策定や管理のPDCAサイクルを構築できるようになることを目的としている。この目的において、PDCAサイクルを構築するための内部管理体制や経営の透明性確保に向けたガバナンス体制の整備についても、重要な支援と位置づけている。

### 2. 対象事業者

本事業の対象となる事業者は、資金繰り管理や採算管理など基本的な内容の経営改善の取組を必要とする者であって、認定経営革新等支援機関たる専門家の支援を受けることにより、資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図、アクションプランなどの経営改善計画を早期に策定し、金融機関（メイン行又は準メイン行）（以下「金融機関」という。）へ提出するとともに伴走支援を受けながら改善実行することで、今後の自己の経営について見直す意思を有する者とする。ただし、過去に中小企業活性化協議会事業又は経営改善計画策定支援若しくは早期経営改善計画策定支援を利用した（申請日時点において利用中の場合を含む。）者は対象外とする。

### 3. 支払費用

本事業において、中小企業活性化協議会からの支払の対象となる費用は、認定経営革新等支援機関が早期経営改善計画策定支援に係る業務の委嘱に承諾した日以降に発生した計画策定支援、伴走支援（決算期）、伴走支援（期中）及び金融機関交渉（会社と経営者の資産の区分など経営者保証の解除に向けて取り組む場合であって、金融機関との交渉に弁護士等（認定経営革新等支援機関に限る。）を活用する場合に限る。）に係る費用のうち3分の2を上限とする（費用の種類ごとに、計画策定支援に係る費用は上限15万円、伴走支援（決算期）に係る費用は上限5万円、伴走支援（期中）に係る費用は上限5万円とする。金融機関交渉に係る費用は10万円を上限として加算できる。）。ただし、利用申請時に提出する計画策定支援、伴走支援（決算期）、伴走支援（期中）及び金融機関交渉に係る費用支払はそれぞれの費用総額（予定）を上限とし、費用の総額（予定）を超えた費用については、費用支払の対象とはしない。

また、各認定経営革新等支援機関が従来から対価を得ないで実施している業務については、本事業における支払の対象とはならない。

### 4. 認定経営革新等支援機関における業務内容及び申請手続き等の手順

#### (1) 事業者への支援措置の紹介

認定経営革新等支援機関等は対象事業者となり得る中小企業・小規模事業者の本事業の活用を紹介することができる。

#### (2) 利用申請

- ① 中小企業・小規模事業者（以下「申請者」という。）は、中小企業活性化協議会に対し、早期経営改善計画策定支援事業利用申請書（別紙①）を記入の上、下記添付書類とともに認定経営革新等支援機関と連名で申請手続きを行う。この場合、申請者等は金融機関に事前に本事業を利用し、早期経営改善計画を策定することを説明し、事前相談書を申請書に添付する（事前相談書は金融機関が計画策定に関与することや将来の金融支援を約束するものではない。）。ただし金融機関が認定経営革新等支援機関として当該計画の策定への関与を希望する場合は連名で申請することができ、事前相談書の添付は不要とする。

記入書類	
早期経営改善計画策定支援事業利用申請書	別紙①
申請者の概要（早期経営改善計画策定支援）	別紙①-1
業務別見積明細書（早期経営改善計画策定支援）	別紙①-2
添付書類	

履歴事項全部証明書（商業登記簿謄本）※ <sup>1</sup>	原本
認定経営革新等支援機関であることを証する認定通知書等	写し
事業者に対する認定経営革新等支援機関の見積書及び単価表	自由書式
金融機関（メイン行又は準メイン行）の事前相談書※ <sup>2</sup>	自由様式（原本）
申請者の直近3年分の申告書	写し

※<sup>1</sup> 個人事業主の場合は、開業届（写し）又は確定申告書（写し）。

※<sup>2</sup> 「申請者が本事業を利用し、早期経営改善計画を策定することの相談を受けた」旨を金融機関が記した書面（金融機関が計画策定に関与することや今後の金融支援を約束するものではない）。金融機関が認定経営革新等支援機関として連名で申請する場合は不要。

- ② 早期経営改善計画策定支援の利用申請の有効期限は、申請が受理された日から1年を経過した日とし、期限までに早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書の提出がないとき、期限の到来で失効するものとする。

### （3）審査、助言等

- ① 中小企業活性化協議会は、申請者が対象要件に合致するかを審査することとする。
- ② 中小企業活性化協議会は、申請者及び認定経営革新等支援機関等（特別の事情がある場合は申請者又は認定経営革新等支援機関等のいずれかでも可能とする。）に対し、「収益力改善支援に関する実務指針」（2022年12月、中小企業庁「中小企業収益力改善支援研究会」にてとりまとめ。以下「実務指針」という。）等に基づく早期経営改善計画の策定にあたっての留意事項等（以下「計画策定留意事項」という。）の説明を行うとともに、必要に応じ、面談等を通じて、経営改善等の策定に関する助言や他の支援策への移行等に関する助言を行う。
- ③ さらに、早期経営改善計画の策定中において、必要に応じ、面談等を通じて、申請者及び認定経営革新等支援機関等に対し、早期経営改善計画の進捗状況の確認、早期経営改善計画の策定に関する助言や他の支援策への移行等に関する助言を行う。

申請者及び認定経営革新等支援機関等は、中小企業活性化協議会から助言等があれば誠意を持って対応すること。

### （4）外部委託

本事業は、早期経営改善計画書の作成と伴走支援が主たる業務であるので、外部委託を認めない。

## (5) 通知・承諾

中小企業活性化協議会が、早期経営改善計画策定支援に係る費用の一部について、本事業において費用負担することが適切と判断した場合、早期経営改善計画策定支援に係る業務を委嘱するため、認定経営革新等支援機関に対し、その旨を文書にて通知する。

認定経営革新等支援機関は当該委嘱に係る承諾書に記名・押印し、中小企業活性化協議会に提出する。

## (6) 早期経営改善計画の策定支援

- ① 本事業の対象となる早期経営改善計画書は、計画策定にあたって、実務指針の以下の着眼点に沿った支援が検討され、計画書等に検討内容が記載されているものとする。なお、認定経営革新等支援機関は申請者と協力して早期経営改善計画書を策定するものとする。

### 《計画策定着眼点》

#### 1. 収益力改善支援

- ・現状分析（会社基本情報・財務・商流・業務プロセス・外部環境）
- ・経営課題の明確化
- ・経営改善策の検討
- ・数値計画策定（実務指針 2.3.5⑤⑥）
- ・アクションプランの策定
- ・資金繰りの検討

#### 2. ガバナンス体制の整備支援

- ・現状把握
- ・課題明確化
- ・対応策の検討と事業者へのアドバイス

※詳細は、実務指針ご参照

### 《上記の着眼点を踏まえて策定する計画等》

- ・ビジネスモデル俯瞰図
- ・経営課題の内容と解決に向けた基本方針<sup>(注)</sup>
- ・アクションプラン<sup>(注)</sup>
- ・損益計画
- ・資金繰表（実績・計画）
- ・その他必要とする書類

(注)現状分析にあたっては、ガバナンス体制整備面も確認する必要がある。問題がある場合は経営課題として解決策及びアクションプラン等を検討し、その実行を計画に織り込むことが推奨される。

ガバナンス体制の整備状況を確認する際は、「ガバナンス体制の整備に関

するチェックシート」(実務指針の別添資料参照)を活用して、申請者と認定経営革新等支援機関(必要に応じて他の連携先も含む)が目線を合わせながら取り組むことを推奨する。

#### 《ローカルベンチマーク及び経営デザインシートの活用推奨》

ローカルベンチマークは財務と非財務(業務フロー・商流などの定性要因)の特色を見える化できるツールであり、これを活用して認定経営革新等支援機関と経営者等が対話し、対応策等を協議することにより経営者が腹落ちした具体的な経営改善計画を策定しやすくなることが期待できるので、ローカルベンチマークの活用を推奨する。

また、申請者の将来構想(目指す方向性)を見える化し、申請者と認定経営革新等支援機関等との間で、ビジョンやコンセプトの共有やコミュニケーションを図るツールとして、経営デザインシートを活用することも推奨する。

- ② 早期経営改善計画を策定したとき、申請者は認定経営革新等支援機関とともに、金融機関に早期経営改善計画を提出する。(提出する金融機関は、利用申請時に事前相談書を発出(又は連名で利用申請)した金融機関)

#### (7) 計画に係る支払申請等

- ① 早期経営改善計画について金融機関に提出した後、申請者は、中小企業活性化協議会に対し、早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書を記入の上、下記添付資料とともに認定経営革新等支援機関との連名による申請手続を行うものとする。

記 入 書 類	
早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書	別紙②
早期経営改善計画書 <sup>※1</sup>	別紙②-1
業務別請求明細書(早期経営改善計画策定支援)	別紙②-2
従事時間管理表(業務日誌)(早期経営改善計画策定支援)	別紙②-3
《計画策定支援》実務指針に基づく実施確認表	別紙②-4
添 付 書 類	
認定経営革新等支援機関の請求書類(中小企業活性化協議会宛)	原本
申請者と認定経営革新等支援機関が締結する早期経営改善計画策定支援に係る契約書	写し
申請者による費用負担額(3分の1)の支払を示す証憑類(振込受付書、払込取扱票等)	写し
金融機関に早期経営改善計画を提出したことが確認できる書面(金融機関の受取書等 <sup>※2</sup> )	(自由書式)

※1 呼称は「事業計画書」等でも可とする。

※2 今後の金融支援を約束するものではなく、普段の業務で使用しているもので可。

- ② 中小企業活性化協議会は、申請者及び認定経営革新等支援機関からの支払申請書類に基づいて、本事業において費用負担することが適切と判断した場合は、支払決定、支払決定金額及び支払日について認定経営革新等支援機関に文書で通知し、支払を行う。
- ③ 中小企業活性化協議会又は独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小企業活性化全国本部）から費用支払や業務内容等について合理性等を問われた場合には、申請者及び認定経営革新等支援機関は誠意を持って対応すること。
- ④ 中小企業活性化協議会は、申請者及び認定経営革新等支援機関（特別の事情がある場合は申請者又は認定経営革新等支援機関のいずれかでも可能とする。）から計画策定留意事項への取組状況を確認し、必要に応じ、面談等を通じて、経営改善計画等の内容を踏まえた助言を行う。また、中小企業活性化協議会は、申請者及び認定経営革新等支援機関等（特別の事情がある場合は申請者又は認定経営革新等支援機関等のいずれかでも可能とする。）に対し、収益力改善支援に関する実務指針等に基づく、伴走支援にあたっての留意事項等の説明を行い、必要に応じて、面談等を通じて、伴走支援実施に向けた助言を行う。申請者及び認定経営革新等支援機関等、中小企業活性化協議会から助言があれば誠意を持って対応すること。

#### （8）伴走支援

- ① 申請者及び認定経営革新等支援機関は、早期経営改善計画の記載に基づき、計画策定後1年を経過した最初の決算時までの間、伴走支援に取り組み、その実施状況について金融機関と共有し、早期経営改善計画策定支援事業費用支払申請書に記載した報告予定日までに伴走支援レポート（金融機関への報告に使用した書面の写し又は報告内容を記録した書面をいう。）及び「《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表」の提出により、中小企業活性化協議会に報告すること。

なお、申請者の責めに帰すべき事由により伴走支援が行えない特段の事業（倒産等）がない限り、計画策定後1年を経過した最初の決算時の伴走支援実施は必須とする（伴走支援費用にかかる支払申請がない場合も同様に伴走支援の実施は必須）。

期中（決算期及び中間決算期）における伴走支援の実施については、任意とする。

- ② 伴走支援において、早期経営改善計画と実績の乖離が生じている場合等においては、認定経営革新等支援機関は申請者に対し、適切なアドバイス等を行うものとする。

なお、乖離が大きく、経営改善や抜本的に事業再生を行う必要がある場合

には、申請者に相談の上、中小企業活性化協議会に相談することができる。

(9) 伴走支援費用支払等

- ① 申請者は、伴走支援の実施を受けたときに、中小企業活性化協議会に対し、早期経営改善計画策定支援事業伴走支援費用支払申請書に記入の上、下記添付資料とともに認定経営革新等支援機関と連名で申請手続を行うものとする。

記入書類	
早期経営改善計画策定支援事業伴走支援費用支払申請書	別紙③
伴走支援報告書（早期経営計画策定支援）（金融機関交渉費用を活用した場合、金融機関交渉の報告書（早期経営改善計画策定支援））	別紙③－1 （参考様式）
業務別請求明細書（早期経営改善計画策定支援）	別紙③－2
従事時間管理表（業務日誌）（早期経営改善計画策定支援）	別紙③－3
《伴走支援》実務指針に基づく実施確認表	別紙③－4
添付書類	
申請者と認定経営革新等支援機関が締結する伴走支援（又は金融機関交渉）業務に係る契約書	自由書式（写し）
認定経営革新等支援機関の請求書類（中小企業活性化協議会宛）	原本
申請者による伴走支援費用負担額（3分の1）の支払を示す証憑類（振込受付書、払込取扱票等）	写し
伴走支援レポート（金融機関への報告に使用した書面の写し又は報告内容を記録した書面）	自由様式

- ② 早期経営改善計画策定支援の伴走支援費用に係る費用支払申請の有効期限は、伴走支援対象期間最終日から6か月を経過した日とし、期限までに早期経営改善計画策定支援事業伴走支援費用支払申請書の提出がないとき、期限の到来で失効するものとする。ただし、前述の期限までに経営改善計画策定支援事業伴走支援費用支払申請書の提出がないことについて明確な理由があり、中小企業活性化協議会が認める場合は、有効期限の延長をすることができる。
- ③ 中小企業活性化協議会は、申請者及び認定経営革新等支援機関等（特別の事情がある場合は申請者又は認定経営革新等支援機関等のいずれかでも可能とする。）から伴走支援結果の報告を受け、伴走支援における留意事項への取組状況を確認する。また、必要に応じ、面談等を通じて、申請者及び認定

経営革新等支援機関等に向けた助言や、他の支援策への移行等に関し助言を行う。申請者及び認定経営革新等支援機関等は、中小企業活性化協議会から助言等があれば誠意を持って対応すること。

- ④ 中小企業活性化協議会は、申請者及び認定経営革新等支援機関からの伴走支援費用に係る費用支払申請書類に基づいて、本事業において費用負担することが適切と判断した場合は、支払決定、支払決定金額及び支払日について認定経営革新等支援機関に文書で通知し、支払を行う。
- ⑤ 中小企業活性化協議会又は独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小企業活性化全国本部）から費用支払や業務内容等について合理性等を問われた場合には、申請者及び認定経営革新等支援機関は誠意を持って対応すること。

## 5. 申請者による費用の支払

申請者による早期経営改善計画策定支援に係る費用（自己負担額）の支払方法は、金融機関による振込（振込手数料は経費に含めない。）とし、支払は認定経営革新等支援機関が早期経営改善計画策定支援に係る業務の委嘱に承諾した日以降に行われなければならない。

また、申請者は早期経営改善計画策定支援に係る費用（伴走支援費用、消費税等を含む。）であることが特定可能な形で認定経営革新等支援機関に支払わなければならない。本事業の契約とは別の契約に基づく顧問料や決算料等での精算は認めない。

## 6. その他

### （1）申請書類の代理提出

中小企業活性化協議会に対する各申請書類の提出手続については、認定経営革新等支援機関が申請者を代理することができる。

### （2）面談への協力

申請者は、案件の内容により中小企業活性化協議会から面談への協力を求められることがある。その際、認定経営革新等支援機関は、中小企業活性化協議会と調整の上、面談に同席することができる。

### （3）支払拒否事由及び不適切事項等発覚時の対応

支払申請に係る必要書類などに不備・不適切な事項等が発覚した場合、中小企業活性化協議会、独立行政法人中小企業基盤整備機構又は経済産業省等の判断により、申請金額が支払われない場合がある。なお、既に中小企業活性化協議会の費用負担額を受領した場合には、費用支払決定の取消・受領金額の返還



対象となるほか、その内容の公表等が行われる場合がある。不適切事項等とは実務指針に沿った支援の実施、伴走支援の実施及び報告並びに適正な情報開示等に反した場合や申請書類に虚偽の記載がある場合等が考えられる。

#### (4) 中小企業活性化全国本部等との情報共有

申請者に事業再生の取組が必要となった場合に、中小企業再生支援事業への相談等が円滑に行われるよう、中小企業活性化協議会が入手した申請者の情報は、中小企業活性化全国本部と共有する。

また、事業の適正な遂行を図るため、申請者及び認定経営革新等支援機関の情報は経済産業省と共有するとともに、認定経営革新等支援機関の支援実績について公開する場合がある。

経済産業省は、本事業の評価、制度・運用改善及び利用状況フォローアップ等の目的の範囲内において、経済産業省が指定する者に対し、必要かつ適切な監督を行うことを前提に当該情報を開示することとし、経済産業省又は経済産業省が指定した者は、当該情報を統計的に処理した上で匿名化した結果を公表することがある。